



Les propos marquants de panelistes notées durant des forums d'affaires
'Les chaînes de valeur mondiales' dans différentes villes de la Belgique

Expérience spécifique - Citations à épingle

Thème des forums d'affaires 'Cafés de l'entrepreneur'

Entreprendre ensemble – Innover ensemble

“Entrepreneur, osez partager votre rêve avec des partenaires”

Une réaction impulsive venant de la salle (Charleroi)

- *“Monsieur, vous remuez le couteau dans la plaie. Il y a cinq ans, je n'ai pas donné suite à l'invitation d'un concurrent français en vue d'une répartition progressive des tâches pour pénétrer ensemble les marchés internationaux. Je craignais qu'il s'approprie mes connaissances. Aujourd'hui, je constate que je dois mettre régulièrement cinquante pour cent de mes 90 travailleurs en chômage technique. Le collègue qui a accepté l'offre enregistre une croissance et ne connaît pas de chômage.”*

Aéronautique (Liège - Charleroi)

- Chaque chef d'entreprise, surtout les plus petits, doit se demander en permanence s'il est à même de continuer à faire ce qu'il fait aujourd'hui. Sa plus grande garantie de la continuité future est son aptitude à collaborer avec d'autres.
- Une chaîne de valeur peut être comparé à une éponge comprenant des endroits pleins et des endroits vides, avec la capacité du 'faisable' et d'acquérir de nouvelles compétences. Une chaîne de valeur qui se ferme à l'extérieur est condamnée à disparaître.
- Le groupe doit être 'habité' par les mêmes objectifs, par exemple la capacité de s'intégrer dans différentes chaînes de valeur, la quête continue de l'innovation, l'enthousiasme automotivant d'être impliqué dans le développement d'un nouveau type d'avion, ...
- La différence entre une 'chaîne de valeur' et 'une grappe' : dans les deux systèmes, les entreprises qui en font partie, sont actives dans l'un ou l'autre secteur de l'industrie (aéronautique, TIC, textile, alimentation, ...); 'une grappe' se caractérise par la dépendance hiérarchique mutuelle – souvent –des entreprises le long des ramifications de la grappe; une chaîne de valeur est un assemblage pur et simple d'entreprises indépendantes les unes des autres.
- Contrairement aux fusions - des alliances capitalistiques -, les alliances souples ont un visage humain. Le 'cluster' est un état d'esprit.
- Le cluster aéronautique EWA: idéalement, chaque entreprise se trouve au centre de plusieurs réseaux. Chaque réseau est concurrentiel sur les marchés internationaux.

Construction I (Louvain)

- **Construire en équipe.** La durée du processus de construction peut être sensiblement réduite en travaillant en équipe. En choisissant le plus tôt possible ses partenaires (l'architecte, les bureaux d'étude, si nécessaire les métresseurs et vérificateurs mais surtout l'entrepreneur général et parfois aussi certains co-entrepreneurs techniques spécialisés), le maître de l'ouvrage peut exploiter l'expérience et le savoir-faire de tous les partenaires afin d'optimiser le projet sur le plan qualitatif, quantitatif et financier ainsi qu'en termes de réalisation technique.
- La sélection des membres ne s'appuie pas seulement sur une compétence reconnue. Il est également primordial que les membres de l'équipe puissent collaborer parfaitement ensemble. La confiance basée sur l'éthique est l'élément essentiel.
- Les entrepreneurs membres de l'équipe travaillent avec une comptabilité ouverte selon la formule cost + fee (le coût de revient plus une marge bénéficiaire à convenir), en tenant compte du plafond. Si l'équipe de construction réussit à réaliser une économie par rapport au budget, celle-ci peut être partagée entre le maître de l'ouvrage et les membres de l'équipe selon une clé de répartition convenue au préalable.



Construction II (Namur)

- Dans notre entreprise familiale, mon frère se demande parfois si je ne suis pas en train de brader nos secrets industriels au profit d'un partenaire. Je suis convaincu que ce partenaire venant de l'autre partie du pays – avec une autre culture – et possédant des compétences complémentaires pourra nous aider à valoriser nos propres compétences spécifiques en leur donnant une dimension plus internationale. Une entente mutuelle sur nos intérêts propres nous unit.
- Nous, les patrons des deux sociétés partenaires, on y croit. Si je demandais au personnel de voter, le résultat serait négatif.

Bureau d'études (Charleroi)

- Notre **bureau d'études** en génie civil a pu conclure des contrats à l'étranger en s'associant à divers partenaires dans un réseau de partage d'expertises.

Electroménager (Charleroi)

- En tant que PME, nous nous spécialisons en R&D pour le milieu et le haut de gamme. Nos partenaires, des multinationales du secteur électroménager, se spécialisent dans la notoriété de marque et la distribution internationale. Cela permet de réduire de moitié le temps nécessaire pour le lancement d'un nouveau produit.
- Il n'y a pas de voleurs d'idées, il y a un manque d'idées.

Electronique professionnelle (Namur)

- "Nous, le patron de mon partenaire et moi, nous sommes déjà disputés 15 fois pour retomber dans les bras l'un de l'autre après cela. Notre personnel nous considère un peu comme les gamins qui se battent comme des chiffonniers dans la cour de récréation pour se réconcilier à la récré suivante. Mais il faut nous voir ensemble chez un client, nous sommes complémentaires, le show est bon..."
- Je fournis aussi chez Caterpillar depuis dix ans : il y a des côtés positifs, des synergies, des avantages, des "win-win", tout ce qu'on veut, mais je n'appellerais pas cela partenariat ! Entre une boîte de 100 000 personnes et une autre de 15 personnes, ce n'est pas du "partenariat entre égaux".

Logistique (Charleroi)

- Dans mon secteur, s'associer permet d'offrir au client une gamme de services plus complète que celle présentée par chaque PME isolément.

Imprimerie (Tournai)

- Les grosses entreprises intégrées verticalement présentent des inconvénients: politique interne, le top n'a pas la possibilité d'entendre la vérité, les décisions se prennent difficilement, la gestion du personnel est trop strictement formalisée (une des plus importantes imprimeries belges aurait été récemment asphyxiée par sa lourdeur interne).
- À partir d'une certaine taille, toute entreprise intégrée verticalement doit se scinder en entités juridiques totalement séparées, chacune possédant une activité essentielle propre.
- Les entités résultant de la scission passent éventuellement, à l'issue d'un management buy-out, entre les mains d'anciens cadres, qui se métamorphosent de 'managers' en 'chefs d'entreprise'.
- Résultat: ils deviennent les patrons dans leur propre entreprise et le chiffre d'affaires ET la qualité explosent! (prises de décision rapides, les petits groupes sont plus faciles à motiver, grâce à leur implication directe dans l'ensemble de la vie de l'entreprise).
- Autres avantages: toutes les 'anciennes' entités de l'entreprise connaissent toujours un taux d'occupation de 100% (c'était précédemment rarement le cas, les performances médiocres de certaines entités ont été noyées dans de 'bons' résultats de groupe); les frais généraux plus réduits (chacun ajoute de la valeur, pas de directeurs-contrôleurs, pas de coordinateurs, pas de people managers qui n'ajoutent eux-mêmes aucune valeur 'professionnelle', qui n'exercent eux-mêmes aucun 'métier'),... des frais d'assurance plus faibles (!?), une comptabilité et une fiscalité faciles à gérer, des relations plus simples avec les syndicats.



Construction machines (Ypres)

- "Je ne crois pas beaucoup aux brevets : ils sont trop faciles à contourner. Il existe toutefois un atout que l'on ne peut pas copier : c'est une relation unique et personnelle avec les clients et les partenaires."
- Nous cherchons les compétences là où elles se trouvent. Pour rentabiliser ces compétences, nous préférons conclure des alliances, mais cela n'implique pas pour autant que nous déclinions les opportunités de rachat.
- Un plaidoyer en faveur d'une utilisation maximale de l'intelligence émotionnelle, pour établir des contacts sociaux larges, pour constituer des réseaux, pour organiser la transparence et maintenir la confiance. "Nous devrions organiser tous les mois un barbecue avec tous nos partenaires potentiels. Les contacts sociaux sont la clé de nos succès futurs."

Injection de plastique (Liège)

- La globalisation de l'économie est irréversible et les alliances deviennent une question de vie ou de mort."
- Des associations sans risque ? Il est vrai que tout cela nécessite de la confiance. Deux étapes critiques doivent être surmontées : le partage (même partiel) des fichiers de clientèle, et celui des compétences clés propres à chaque partenaire. D'autant que, souvent, tout ceci se déroule de manière informelle : il n'est pas besoin de s'associer par le biais de participations en capital. Seules comptent la volonté de travailler ensemble et la certitude que cette association dégagera de la valeur ajoutée pour chaque partenaire.
- L'axe vertical. Il faut des donneurs d'ordre qui 'éduquent' leurs sous-traitants (par exemple: le calcul des prix).

Soudure (Liège)

- La confiance se mérite petit à petit. Au delà du verbe, il y a la pratique. On laisse peu à peu tomber des secrets de famille.
- On s'oblige à ouvrir nos livres. C'est un effort qu'il faut faire. Ceci nous permet de communiquer les prix de nos partenaires sans devoir nous consulter.
- Commençons par des choses simples qui fonctionnent bien.
- Nous visons plus ou moins les mêmes marchés, mais avec des technologies complémentaires, pas concurrentes. Par ailleurs, nos entreprises sont de tailles proches, et nous en sommes tous les propriétaires. Il est important que ce soit les décideurs qui se rencontrent.
- Nous visons plus ou moins les mêmes marchés, mais avec des technologies complémentaires, pas concurrentes. Par ailleurs, nos entreprises sont de tailles proches, et nous en sommes tous les propriétaires. Il est important que ce soient les décideurs qui se rencontrent.

Software (Wavre)

- "Lors d'une alliance stratégique entre entreprises, il ne s'agit pas tellement que chaque entreprise gagne autant mais que chaque entreprise enregistre environ les résultats qui étaient attendus au début de l'alliance."
- Les choses deviennent dangereuses si l'un des partenaires ne dit pas la totale vérité.
- La confiance se bâtit au fil des années.
- Grâce à un partenariat avec une petite société de software française, spécialisée dans la gestion de dossiers de patients, nous livrons à un tiers des hôpitaux publics parisiens.
- On peut faire une distinction entre des partenariats opportunistes et des partenariats stratégiques. Dans le cas de ces derniers, on décide d'investir ensemble.
- Il est plus facile de collaborer avec des PME. Pour de grosses entreprises, c'est plus difficile.
- Les partenariats permettent de développer et de vendre des produits et des services offrant une valeur ajoutée élevée.
- Il y a tout intérêt à garder les contrats simples.
- Dans certaines alliances, on est le chef d'orchestre, dans d'autres, seulement un maillon de la chaîne.
- Des alliances avec des partenaires en dehors de l'Europe sont aussi possibles. On ne peut pas partir du principe que le partenaire étranger va abuser de la situation. Il convient d'investir davantage de temps pour bâtir le même niveau de confiance qu'avec des partenaires locaux.
- Les 'investissements' dans des alliances ne peuvent-ils pas mieux se passer à l'intérieur du pays? Peut-être bien à court terme. Les avantages stratégiques à plus long terme l'emportent cependant sur les désavantages à court terme: par exemple la pénétration sur les marchés du Sud-Est asiatique et l'acquisition de nouvelles compétences.



Savonnerie (Tournai)

- Sans une alliance très précoce avec un partenaire américain, nous n'aurions jamais possédé la méthodologie du nettoyage hygiénique de grandes surfaces. Ce partenaire nous a quant à lui emprunté la technologie des détergents liquides.

Conclusions

- **Partager des idées avec des partenaires ne fait pas partie de notre culture belge des affaires. Et pourtant, nous n'avons plus le choix. Les Belges éprouvent une énorme crainte à parler avec un concurrent.**
- La Belgique a besoin d'avoir davantage d'entreprises ayant leur place dans le driving seat au niveau international.
- En tant que petite entreprise, votre survie dépend de partenaires. Les alliances: rendre sa PME plus grande qu'elle ne l'est.
- Le nouveau chef d'entreprise n'est pas le chef d'entreprise qui contrôle tout, mais bien celui qui va fureter.
- L'ingénierie concurrente: on va littéralement inviter le partenaire dans son arrière-cuisine.
- L'ennemi commun: le chômage !
- Les alliances: source de savoir-faire.
- La brusque opportunité d'une collaboration continue de jouer un grand rôle. Cette collaboration est par la suite présentée comme le fruit d'une réflexion 'stratégique'.
- Une opportunité juteuse ne se présente pas tous les jours.
- Bon nombre d'accords de collaboration sont uniquement basés sur un 'Gentleman memorandum of understanding'.
- Qu'est-ce qui peut encore permettre à un État fédéré de survivre? La politique monétaire n'est pas fondamentalement la solution. La confiance entre les gens, les entreprises et les institutions est la seule chose qui fonctionne encore.